العنوان:	الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي
المصدر:	مجلة جامعة أم درمان الإسلامية - معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية - السودان
المؤلف الرئيسي:	أحمد، عباس بلة محمد
المجلد/العدد:	ع 19
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
الصفحات:	176 - 217
رقم MD:	526707
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	IslamicInfo
مواضيع:	السودان ، التنظيم الإداري ، الروح المعنوية ، العاملون ، جامعة أم درمان الإسلامية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/526707

الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي

د. عباس بلة محمد احمد

مستخلص الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق أهداف أهمها :-

1- إبراز الخصائص والمزايا المتعلقة بموضوع الروح المعنوية .

2- تحديد أهم الأسس التي تقوم عليها الروح المعنوية .

3- دراسة الوضع الراهن للروح المعنوية للعاملين بكلية التربية – **جامعة أم درمان** الاسلامية .

4- الوصول إلى أهم العوامل التي يمكن أن ترفع الروح المعنوية **للعاملين بكلية** التربية – جامعة أم درمان الاسلامية . وأجريت الدراسة **في شهر مارس** 2009م . واستخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة ، وزعت **على عينة الدراسة** البالغ عددها (40) فرداً من العاملين بكلية التربية بجامعة **أم درمان الإسلامية .** استلها الباحث من مجتمع الدراسة البالغ (82) فرداً ، مستخدماً **طريقة العينة العشوائية** البسيطة .

واستخدم الباحث طريقة النسب المئوية في تحليل نتائج **الدراسة الميدانية ،** **حيث توصلت الدراسة لنتائج أهمها :-**

1- أن الأفراد بالكلية يشعرون بأنهم يعملون كفريق عمل .

2- كما أن الجو العام داخل الكلية تسوده الإلفة والمودة .

3- ومن أهم العوامل التي تساهم في انخفاض الروح المعنوية **للأفراد بالكلية :-**

- عدم وضع اعتبار للفروق الفردية بين العاملين .
- عدم تبصير الأفراد بالهدف العام للأعمال المختلفة .

4- ومن أهم العوامل التي يمكن أن ترفع الروح المعنوية **للأفراد بالكلية :-**

- إعطاء الأفراد حقوقهم المادية و المعنوية بصورة فورية .
- أن تتاح الفرصة للأفراد في تحمل المسئولية .

كما أوصت الدراسة ببعض التوصيات أهمها:-

1- ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين .

2- أن يكون هنالك إهتمام أكبر بالعدالة في المحاسبة

3- التقليل من الروتين في الأداء وسير العمل .

Abstract

The study aimed at :

1.Clarifying the properties and characteristics related to the concept of morale.

2. Deciding the most significant principles on which morale is based .

3. Studying the status quo of the morale of the staff of the Faculty of Education in Omdurman Islamic University .

The researcher has used the quostionair as a tool for study to which a sample of (40) members of the staff , selected from a population of (82), have responded on simple random basis.

In statistical analysis the percentage has been adopted and the study has achieved the following results ;

1- The staff of the college expressed their satisfaction with the sense of team work prevailing throughout the college.

2- The atmosphere in the college is marked by amiability and friendship .

3- Of the most significant factors which negatively affect morale are the following ;

- neglecting the individual differences between the staff members.

- failure in informing the staff of the proceedings of the activities run in the college .

4- Of the most significant factors which help raise the morale of the staff are ;

-providing the staff with their rights whther financial or elsewise.

- abiding by justice in the distribution of duties and tasks among the staff.

Among the significant recommendations of the study are;

- Strengthening the social ties between the staff members.

- Justice should be maintained in accountability.

- Breaking the routine in order to improve the college atmosphere and enhance the activities.

مقدمة :-

كانت الإدارة في السابق لا تهتم بغير العمل والانتاج والمحاسبة والرقابة ، فالذي يعمل يأخذ أجره و الذي يظهر التقصير يحاسب ويعاقب وربما يفصل من العمل بغض النظر عن الظروف التي تسببت في هذا التقصير ، وكان المدير يظن أن فرض سطوته وسيطرته على العاملين يدفع بالعمل للأمام ويطور ويحسن الأداء ، هذا حال طبيعة العملية الإدارية إلى زمن طويل ، حتى ظهرت المدارس الحديثة للإدارة ، كمدرسة العلاقات الإنسانية ، والمدرسة السلوكية ، ظهرت مع هذه المدارس النظريات الحديثة للإدارة والتي حاولت تفسير العملية الإدارية تفسيرات تواكب الحداثة والتطور ، تهتم بالعامل وإنسانيته وظروفه ودوافعه والأدوات التي تشجعه للعمل وتطور إمكاناته .

واتضحت مع هذه التطورات في العملية الإدارية أهمية الاهتمام بالعامل كإنسان يجب استخلاص قدراته ومهاراته، وتحركه للعمل بالأساليب الإنسانية. وهنا بدأ الاهتمام بعملية إدارة السلوك الإنساني، وإدارة الأداء (الحوافز) والروح المعنوية للعاملين ، والرضا الوظيفي، والعمل كفريق.

ورغم حداثة الاهتمام بالروح المعنوية من جانب الإدارة، إلا أن الإسلام ومنذ ظهوره اهتم بالإنسان والنفس الإنسانية، وكرم الإنسان ببسطه للمبادئ الإنسانية السامية، كما نبه لمراعاة حقوق الإنسان، ودعا إلى الأخاء والتعاون والمساواة، والحرية وتكافؤ الفرص، وحب الغير والعطف على الصغير ، وتوقير الكبير ، وكلها مبادئ تؤدي إلى رفع الروح المعنوية والحفاظ عليها مرتفعة عالية .

الروح المعنوية :

هي قدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وبثبات لتحقيق هدف مشترك "(نفيسة:1987م،228) وبعبارة أخرى فهي محصلة مشاعر (العامل) العاملين نحو العمل الذي يقومون به ونحو زملائهم في العمل ورؤسائهم وبعض

الجوانب الاقتصادية والنواحي الإشرافية وظروف العمل (منصور:1397هــ13) .
ويقصد بالروح المعنوية في هذه الدراسة الحالة الوجدانية لدى العاملين في كلية التربية والتي تدفعهم إلى العمل بحماس وتقلل من تأثرهم بالمؤثرات الخارجية المعوقة للفاعلية.

التنظيم الإداري : هو طريقة يتم بموجبها تفاعل الأجزاء مع بعضها ، وهو نظام للتعاون بين عدة أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم وراغبين في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة بإيقاع منسق (ديو بولدب فاندالين،1980 : 139).

مفهوم الروح المعنوية Morale

لروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة ، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة ، وإنما يمكن ملاحظتها وقياسها عن طريق آثارها ونتائجها ، مثلها في ذلك مثل الظواهر النفسية الأخرى .(صلاح و نجاة :1986م : ص 164)

يمكن أن تعرف (المعنوية) بأشكال مختلفة ولعل ذلك يعود إلى أن (المعنوية) هي من المصطلحات التي يمكن الإحساس بمعانيها بصورة أكبر من التعبير الكلامي عن محتوياتها .

فالمعنوية هي شعور الجماعة الذي يترتب عليه تحقيق أهداف ملحة"و" المعنوية هي التي تصنع الفرق بين النجاح والفشل "و" المعنوية هي خليط من مشاعر الفخر والثقة والتشويق والحماس ".

ن كل هذه المعاني على الرغم من اختلافها اللفظي إلا أنها تتفق جميعاً في شيء ما لا نستطيع تعريفه ولكن نستطيع الإحساس به (مدني عبد القادر :1981م،ص570) .

تعرف الروح المعنوية بأنها الاستعداد الوجداني الذي يهيىء العاملين لممارسة أوجه نشاطهم بحماس ضمن المجموعة ويجعلهم أقل تأثراً بالمؤثرات الخارجية (مهدي حسن:1982م،ص38) .

ويعرفها محمد زيدان بأنها اتجاه عقلي يدفع الفرد إلى التعاون الإيجابي بحماس مع الزملاء والقائد لتحقيق أهداف الجماعة والإحساس بالسعادة في العمل وعدم الرغبة في تغييره (محمد صطفى:د.ت ،251) .

وتعرف الروح المعنوية بأنها "الجو العام الذي يسود المنظمة والناتج من اتجاهات الأفراد وآرائهم بالظروف المحيطة بالعمل " .

كما يمكن وصف اصطلاح الروح المعنوية بأنه شعور متصل متعلق بالروح أو الحماس (فايز :1988م،ص142) .

وأيضاً الروح المعنوية هي محصلة مشاعر الرضا التي يحرزها الفرد نتيجة لاشتراكه في الجماعة وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته من خلال نشاط الجماعة التي ينتمي إليها (منصور :1982م،ص133) .

وتعتمد الروح المعنوية على خمس عوامل رئيسية هي :

1- ثقة الفرد بهدف التنظيم الذي يعمل فيه والذي يساهم مع مجموعة العاملين لتحقيقه.

2 – ثقة الفرد في قيادته .

3 – ثقة الفرد المتبادلة مع زملائه في العمل .

4 – كفاءة التنظيم ونشاطه كمجموعة سواء من الناحية الرسمية أو غير الرسمية .

5 – حالة الفرد الجسمية والعقلية والنفسية .

قد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين هذه العوامل الرئيسية جميعها إلا أن تخلف عنصر من هذه العناصر الخمسة لا يعني بالضرورة انخفاض الروح المعنوية الكلية للمرؤوسين إذ يمكن للتنظيم أن يحقق ارتفاع الروح المعنوية لدى أعضائه بباقي العناصر (نواف :1999م ،ص176).

الواقع أن التعاريف العديدة للروح المعنوية تؤكد حقيقة هامة تدركها الإدارة الحديثة وهي أن الأفراد في المنظمة يكونون أكثر العوامل خطورة وأهمية في العملية الإدارية . فمعرفة كيف يعمل الأفراد ويتفاعلون مع بعضهم وكيف يتم التأثير في سلوكهم وقيادتهم وكيف تتاح لهم الفرصة للأداء الجيد والفعال وكيف نغرس فيهم روح الفريق والتعاون كلها تمثل وظائف حيوية للإدارة والقيادة الحديثة (صلاح ونجاة:1986م ،ص164) .

الروح المعنوية هي عبارة عن الاتجاه العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة،

ويحدد نوع والقائد التربوي بدون روح معنوية لا يستطيع القيام بدوره القيادي فالروح المعنوية هي رد فعل عاطفي معنوي غير ملموس ويمكن ضبطه بواسطة المدير القيادي الناجح الذي يجب أن يدرس ويفهم رغبات ، ومواهب ، وأهداف العاملين ويعمل على ترقية ورفع وتنمية ميول كل فرد (عبد المؤمن:1994م،ص179) .

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الروح المعنوية هي عبارة عن محصلة مشاعر وأحاسيس وآراء الأعضاء نحو زملائهم ونحو قيادتهم ونحو أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها ومن هذا يمكن استنتاج ما يلي :

- أن الروح المعنوية بوصفها ظاهرة نفسية تعبر عن المشاعر والأحاسيس "حالة غير ملموسة" تتأثر بعدة عوامل ولا يعود ارتفاعها أو انخفاضها لعامل واحد .
- أن الروح المعنوية هي انعكاس لبيئة العمل والعلاقات الإنسانية السائدة فيها وبالتالي فإنه يقع على القادة مسئولية تهيئة البيئة الملائمة للعمل في سبيل رفع الروح المعنوية للعاملين .

أما الروح المعنوية في التصور الإسلامي :

قد قدم الإسلام الحنيف أرقى وأعظم حضارة عرفتها البشرية على امتداد عمرها الطويل وجاءت حضارة الإسلام راقية وشاملة وإنسانية وعلمية وواقعية في غاياتها ومناهجها . فالقرآن الكريم دستور جامع لحياة الفرد والجماعة ، ومدرسة عليا في السمو الخلقي والنبل والإيمان الروحي والقلبي والعلاقات الإنسانية ، وفي صيانة حقوق الإنسان وكرامته وإعلاء شأنه عن سائر المخلوقات وفي تكريمه كما قال تعالى "ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر" (سورة الإسراء آية 70) . فالإسلام عقيدة وسلوكاً يشجع وينمي الشعور بارتفاع الروح المعنوية بين المسلمين .

ويبسط الإسلام مبادىء إنسانية سامية تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية: من ذلك العدل والقسطاس والإخاء والتعاون كما قال تعالى :"وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (سورة المائدة – آية 2) . والتكامل كما يظهر ذلك من إيتاء الزكاة ومن المساواة . وكذلك مبدأ الحق والحرية وتكافؤ الفرص وتقدير السن والعلم والعلماء والإنصاف وغير ذلك من المبادىء الخلقية التي تؤدي إلى صلاح

الفرد والمجتمع ، وإلى رفع المعنويات كالصدق والأمانة والعفة والطهر والطهارة والإيثار والتضحية والعطاء والبذل والاستشهاد والجهاد في سبيل الله . وحب الجار والعطف عليه وصلة الأرحام والبر والإحسان والمعروف وكلها من المبادىء التي يؤدي تنفيذها إلى رفع الروح المعنوية لأبناء أمتنا الناهضة (عبد الرحمن :ب .ت ،ص123) .

وقد حرص الإسلام على الروح المعنوية في الصف غاية الحرص كما في غزوة بدر بعد الهزيمة من المشركين، يقول تعالى: " ولا تهنوا ولا تحزنوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين

" (آل عمران:139).وكما قال النبي صلى الله عليه وسلم في غزوة الأحزاب وهو يحفر الخندق مع الصحابة: 'الله أكبر فتحت روما، الله أكبر فتحت فارس'، يذكر المؤمنين ويرفع روحهم المعنوية في ظرف صعب، وكذا كما حدث في غزوة مؤتة مع الجيش المنسحب مع خالد بن الوليد رضي الله عنه واستقبله الصحابة بهتاف يا فُرَّار، فقال النبي صلى الله عليه وسلم بل أنتم الكُرَّار.

تطور الاهتمام بالروح المعنوية وأهميتها :

الروح المعنوية هي المعبر الشامل عن النظرية الحديثة للعمل والتنظيم ، وسواء تفهم المديرون وتقبلوا أو لم يتفهموا النظرية الحديثة للعمل والتنظيم، فإن معظمهم قد تأثروا إلى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية بين العاملين . فهم ينظرون إليها كمقياس لمدى تأثيرهم في عملية التحفيز ، كما أنهم يعتقدون أن الروح المعنوية هي عنصر من عناصر التحفيز ، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الربح والخدمات للعاملين. وينشط المديرون إلى تنمية ما يعتقدون أنه مظهراً أو علامة من مظاهر الروح المعنوية .

هذه النظرة من المدير الحديث تمثل تغييراً جوهرياً عن نظرة المدير القديم . فلم يكن هناك أقل اهتمام بالروح المعنوية بين المديرين القدماء . وأصبحت المناقشات الخاصة بالروح المعنوية شائعة في مجال الإدارة الأمريكية . ويعد التون مايو في مقدمة رجال الإدارة العلمية الذين ركزوا أبحاثهم على اكتشاف وتفسير ظاهرة الروح

المعنوية ، كما يوجد هناك علماء آخرون من رواد المدرسة السلوكية تطرقوا لهذا المجال منهم هربرت سايمون وشستر برنارد .

لقد أدى اهتمام الإدارة بالروح المعنوية إلى نشأة نوعين أساسيين من البرامج أحدهما يختص بتطوير الأسس والتجارب لاكتشاف وتفسير مشاعر العاملين وردود الفعل لديهم والثاني يهدف إلى التقليل السلبي مع بث روح معنوية عالية والمحافظة عليها (منصور :1982م،ص265).

ولقد كشفت الأبحاث والدارسات في مجال الروح المعنوية عن أهمية العامل الإنساني في الإدارة وأكدت أن كفاية العامل الإنتاجية تتأثر إلى حد كبير بروحه المعنوية وأن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تتضمن وتنطوي على خلق الثقة والتعاون والتفاهم التام بين الإدارة وأفراد القوى العاملة (صلاح ونجاة :1986م،ص164) .

تؤثر الروح المعنوية في سلوك العاملين مهما اختلفت مواقعهم في الهيكل التنظيمي ، ولذلك كان لابد من العمل على تنميتها عن طريق إيجاد ظروف العمل الملائمة وتوفير فرص التقدم للعاملين والعمل على إشباع احتياجاتهم والتعرف على أسباب تدني الروح المعنوية ومعالجتها (مهدي حسن:1982م،ص40) .

وتعتبر الروح المعنوية في الحقيقة الصورة الكلية لنوع العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل ، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن خلقها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إرادة العاملين (صالح :1969م،ص233) .

ولما كانت الروح للأفراد مقياساً لفاعلية العاملين وإفادتهم للمنظمة فإن القادة يهتمون بالجوانب النفسية للعاملين وينظرون إلى الروح المعنوية نظرة خاصة باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز ومن ثم يهتمون بالعوامل والمؤثرات التي ترفع من معنويات العاملين ورضاهم عن العمل للحصول إلى تحسين أدائهم وفاعلية إنجازهم (فايز :1988م،ص150) .

ومن مهام القيادة حفز المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وضمان ارتباطهم بأهداف المشروع وسياسته والإخلاص لها وذلك من خلال رفع معنوياتهم فرفع الروح المعنوية ركيزة أساسية بجانب وهناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج والروح المعنوية ، فارتفاع الروح المعنوية يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاج وتلك بدورها تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية (عيسوي:1982م، ص102) .

وعليه فإن الجهود التي تبذل في هذا الصدد يجب أن لا تقف عند حد الدراسة والمسح بل يجب أن تتعداها إلى رسم الخطط العلمية والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط التي تهدف إلى تحسين أحوال الموظفين وإلى رفع معنوياتهم .

مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية :

تعتبر الروح المعنوية من مستلزمات الجماعة في تكاتفها وتعاطفها وتوحدها وتماسكها ، ويتوقف ارتفاع الروح المعنوية وانخفاضها لدى الجماعة على الدرجة التي تصل إليها الجماعة في هذا التوحد والتكاتف والتعاطف ومدى إحساس كل فرد بانتمائه إليها ومن مظاهر تقدم الروح المعنوية في مواقع الإنتاج والعمل الأرقام القياسية للكفاية الإنتاجية واستمرار القوى العاملة دون تغييرها وقلة التظلمات والشكاوي ومن مظاهر تقدم الروح المعنوية في الإدارة التعليمية الأرقام القياسية للفصول الدراسية وكفاءتها النوعية وانتظام التلاميذ والمعلمين في الدراسة وإقبالهم عليها وانعدام الشكاوي (محمد منير،1986م،ص342) .

والتقديرات الخاصة بمستويات الروح المعنوية تعتمد على بعض الظواهر مثل الأفعال والتعبيرات والتعليقات الشفوية والانتقادات والإجابات عن الأسئلة . وهناك نوعان من الظواهر وهي:

النوع الأول : السلوك الصريح والمعبر عنه على شكل معدل دوران العمل والإنتاجية والدقة في المواعيد ومنع الإسراف أو عكس ذلك من ظواهر غير مرغوب فيها مثل عدم الاستقرار في العمل وتقييد الإنتاج والتأخير في المواعيد والتغيب عن العمل .

أما النوع الثاني : فهو ما يقوله الأفراد والطريقة التي تصدر بها هذه الأقوال أي

تعبير عن آرائهم وردود الفعل لديهم وطريقة هذا التعبير (صلاح الشنواني : 1992م،ص465) .

ومن أهم مظاهر الروح المعنوية هو رد الفعل المنعكس السريع الانتشار من الأعضاء الجماعة ككل ثم الجماعات الأخرى ، مكونة لأنماط من السلوك الرسمي وغير الرسمي في الجماعات (منصور :1982م،ص135) .

ومن مظاهر الروح المعنوية :

الإيمان بأهمية الرسالة و الأهداف التي تسعى المصلحة أو المؤسسة إلى تحقيقها وبسلامة الوسائل والسبل التي تتبعها لتحقيق هذه الأهداف ، والشعور بالثقة بأنفسهم وبالقيادة الإدارية المسيرة للعمل في المصلحة أو المؤسسة وتضامنهم جميعاً في تحقيق هذه الأهداف ، واعتبار كل منهم أن أهدافها هي أهداف له وأن نجاحها هو نجاح له ، وإنتاج كل واحد منهم إلى أقصى حد تمكنه منه قدراته واستعداداته ووقته ، وقلة الغياب والإهمال بينهم (عمر :1988م،ص287) .

ومن مظاهر الروح المعنوية ما يلي :

حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم ، إظهار روح المبادرة والابتكار ، الامتثال الطوعي والاختياري للتعليمات واللوائح ، الرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين ، ربط الأهداف الشخصية بالأهداف العامة للمنظمة ، الولاء بعد الله سبحانه وتعالى للمنظمة وقيادتها ، الشعور بالفخر والانتماء للمنظمة (مدني عبد القادر :1996م،ص68) .

وتعتبر أهم مشكلة تواجهها الإدارة التربوية هي إثارة ولاء العامل نحو المؤسسة التي يعمل فيها ورفع درجة روحه المعنوية ، ويمكن تلخيص أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين فيما يلي:

- عدم وجود صراع بين العاملين التماسك بين العاملين لتحقيق هدف مشترك ، قدرة العاملين على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم ، ارتفاع كمية الإنتاج

وتحسين جودته ، قلة في عدد الأيام التي يتغيبها العامل عن عمله أو في تأخره عن مواعيد الحضور المقررة ، انخفاض في معدل الشكاوي والتظلمات (عبد المؤمن :1994م،ص175) .

ومن مظاهر الروح السلبية والتي تكون نتيجة انخفاض الروح المعنوية كما أوردها (فهمي : 1982م،ص276) لدى العاملين في المنظمة ما يلي :

- فقدان الاهتمام العام بالعمل وهو أكثر العوامل شيوعاً .
- دوران العمل .
- المظالم والشكاوي .
- التوقف عن العمل .
- الغياب والتأخر عن العمل .
- مشاكل النظام .
- تقييد الإنتاج .

ولرفع الروح المعنوية للعاملين لابد أن نهيئ لهم الظروف والشروط التي يتطلبها **العمل ومنها :**

1 – أن تهيأ لكل فرد فرصة التعبير عن نفسه في عمله وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بعمله وبإنتاجه .

2 – أن يشعر كل فرد بأن مجهوده موضع تقدير من جانب الإدارة والمجتمع .

3 – أن يشعر كل فرد بمدى أهمية الدور الذي يلعبه في نشاط الكلية ، أو المؤسسة التي يعمل بها .

4 – أن يتحرر الفرد من القلق النفسي بسبب حاضره ومستقبله .

5 – أن يهيأ له محيط عمل يتميز بالهدوء والصداقة والتعاون والإخاء .

6 – أن يشعر كل من الرئيس والمرؤوس أنهما مكملان لبعضهما وأن مصالحهما مشتركة وأهدافهما واحدة (عبد المؤمن :1994م،ص176) .

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

لا توجد قواعد محددة يمكن أن تتبعها القيادة في رفع الروح المعنوية للعاملين . حيث أن القيادة الإدارية فن من الفنون قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية ، بمعنى أن هناك عواملاً تتفاعل مع بعضها لتوفير السلوك السليم وتطوير العلاقات بالمنظمة وتحفيز العاملين ورفع معنوياتهم ومن هذه العوامل :

أ – إدراك العاملين للهدف العام :

معرفة العاملين للهدف الذي تسعى إليه المنظمة ودور كل منهم لتحقيق هذا الهدف يساعد على وضوح الرؤية لدى العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

ب – توافر فرص الاتصال الشخصي .

إن توافر الفرص للاتصال الشخصي والمباشر بين الإدارة والأفراد على كافة المستويات يتيح للأفراد معرفة الدور الذي يؤدونه ومدى مساهمة مجهوداتهم في المجهودات الكلية للعمل أي أن دور الإدارة يكون نظام الاتصال فيه ذي اتجاهين وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لأعضاء النظام .

ج– الإشراف :

حيث يعتبر الإشراف الجيد على المرءوسين وحسن معاملتهم من العوامل العامة في رفع معنوياتهم، ويتمثل ذلك في وجود علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والتعامل بين الرئيس والمرءوسين والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق والتعاون بينهم.

د – معالجة الشكاوي والتظلمات:

إن شعور العاملين بالضيم والظلم أياً كان مصدره وأساسه سوف يؤثر لا محالة تأثيراً سيئاً على اهتماماتهم وأدائهم لعملهم، وهنا لابد من وجود قيادة فعالة وتنتهج سلوكاً قيادياً فالاً يعمل على معالجة كل ما يطرأ على العاملين داخل المنظمة، وهذا مما يؤدي إلى رفع المعنوية لدى العاملين في المنظمة (صلاح ونجاة:1986م،ص166).

العلاقة بين الروح المعنوية والأداء :

أن التطور في أبحاث الإدارة العلمية المستهدفة رفع الكفاءة الإنتاجية قد أثبت أن

المحور الأساسي لتحقيق هذا الغرض يكمن في الإنسان بوصفه عنصراً أساسياً ، وأدى ظهور هذا الاهتمام إلى إنشاء نوعين من البرامج أحدهما يستهدف تطوير الأسس والتجارب للكشف عن مشاعر العاملين وتفسيرها، والثاني يستهدف تقليل ردود الفعل السلبية لدى العاملين وبث الروح المعنوية العالية والمحافظة عليها (فهمي :1982،ص266) .

ولقد كانت النتائج والتي أسفرت عنها التجارب والبحوث أن الإنتاج قد تحسن بدرجة كبيرة عندما شعر العاملون أن هناك من يهتم بهم لكونهم بشراً لهم أحاسيس ومشاعر وقدرات متباينة وطموحات (زكي :1986م،ص275) .

ويمكن القول بأن المعنويات التي نهيىء الوسائل الفعالة لزيادة الإنتاج مهمة ، وتعتبر من متطلبات الإنتاج (جبريل:1988م،ص205) .

ومن أهم العوامل المؤثرة في كل من الإنتاج والروح المعنوية نمط السلوك القيادي فإذا كان هذا النمط يميل إلى مراعاة العلاقات الإنسانية وتهيئة الظروف الملائمة والأخذ بآراء العاملين ومقترحاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرار، أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي إلى زيادة الإنتاج وهذا هو ما توصلت إليه نتائج عديدة من البحوث والدراسات حول تحري العلاقات بين الروح المعنوية والإنتاج.

إن تحديد الأهداف عن طريق المشاركة الجماعية والحرية في كيفية الأداء تؤدي إلى رفع الروح المعنوية كما أن المناقشة الجماعية تؤدي إلى نتائج إيجابية واضحة في الإنتاج (مختار وخليل :1978م،ص339) .

وقد أعتقد أغلب العلماء وجود علاقة إيجابية بين المعنويات والإنتاجية بحيث يزيد الإنتاج كلما ارتفعت الروح المعنوية للعاملين وينخفض كلما انخفضت ، ومع أن هذا الاعتقاد صحيح إلى حد بعيد إلا أن الترابط ليس مطلقاً حيث تشير بعض نتائج الدراسات إلى عدم وجود العلاقات الإيجابية بين المعنويات والإنتاج (النجار :1980م،ص29) .

ولقد أكد شستر برنارد على أهمية العلاقات الإنسانية في مواقف العمل والإنتاج ويرى أن زيادة الإنتاج تعتمد على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وتوفير الحرية لهم وتنمية روح التعاون بينهم (أحمد و حسن :1983م،ص33) .

وقد دلت نتائج الدراسات الكثيرة التي أجريت بشأن مشكلة الروح المعنوية في مجال الصناعة والأعمال التجارية ، والوظائف العامة ، والتدريس ـ على أن إنتاج العامل أو الموظف أو المدرس المرتفعة معنويته يمكن أن يزيد بضعف أو ضعفين على إنتاجه فيما إذا كانت معنويته منخفضة وهمته مثبطة (عمر:1988م،ص285) .

العلاقة بين النظام الإداري والروح المعنوية :

تعتبر القيادة والسلوك القيادي من أهم العوامل المحددة لمستوى الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة التنظيمية فالقيادة التي تعتمد على التسلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد بدرجة من التعالي والتعاظم عليهم ، تسهم بشكل كبير في تباعد الأفراد عن القيادة وانخفاض الروح المعنوية للجماعةويعوق ذلك تحقيق الأهداف.

أما القيادة الناجحة فهي التي تدرك حقيقة السلوك الإنساني وتؤثر فيه وتتفهم الطبيعة البشرية وتعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال بث روح العمل الجماعي الفعال ومعالجة الخلافات والصراعات بين الأفراد وشعورهم بالأهمية والمشاركة في الرأي ويساهم هذا في رفع الروح المعنوية ويساعد في تحقيق الأهداف (صلاح ونجاة :1986م،ص152) .

ومن أهم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية هو نمط السلوك القيادي تجاه العاملين حيث هناك نوعان شائعان يطلق على الأول السلوك القيادي الأوتوقراطي وهو الذي يتسم بالسيطرة على الأفراد والجماعات وهذا يؤدي إلى هبوط مستوى الروح المعنوية لأفراد الجماعة وتصبح أقل قدرة واحتمالاً لمواجهة المواقف الطارئة والثاني هو السلوك القيادي الديمقراطي والذي يتسم بالإشباع المشترك والاحترام المتبادل بين القائد وأفراد الجماعة ويؤدي هذا إلى رفع الروح المعنوية لأفراد الجماعة (محمد منير : 1986 م،ص63) .

كما أن نمط السلوك القيادي الذي ينتهج أسلوب الإشراف العام ، والذي يعطي العاملين قدراً كبيراً من الحرية في أداء أعمالهم ، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاج في حين أن نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي ، الذي ينتهج أسلوب الإشراف الدقيق والذي يهتم بالعمل ، والذي لو أدى إلى زيادة الإنتاج في المدى القصير فإنه يؤدي في المدى الطويل إلى تدهور الروح المعنوية وانخفاض

الإنتاج (على السلمي :1980م،ص247) .

"والأسلوب الإنساني في الإشراف (المهتم بالناس) يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، أما الأسلوب الذي يركز اهتمامه حول الإنتاج ، فهو على العكس من ذلك يؤدي إلى انخفاض الإنتاج "(عيسوي :1982م،ص214) .

لأن الأسلوب الذي يهتم بالناس يعمل على إيجاد العلاقات الطيبة وتهيئة جو من الثقة والاحترام والتعاون وبث روح الفريق وتوفير الحوافز الإيجابية (المادية والمعنوية) وهذه من العوامل المهمة في رفع الروح المعنوية (زكى :1980م،ص273) .

وللسلوك القيادي فاعلية في رفع الروح المعنوية لدى العاملين إذا كان هذا السلوك يعكس يتيح للمبادأة ويكون الاحترام والتقدير للعاملين ولآمالهم وطموحاتهم (صالح :1969م،ص236) .

وفي مجال التربية والتعليم وجد أن الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية تتأثر إلى حد كبير بنمط السلوك القيادي التربوي (يعقوب :1986م،ص74) .

وإجمالاً يمكن القول بأن نمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين والذي يراعي كل الاعتبارات الإنسانية ويتسم بالوعي الاجتماعي ودعم العلاقات الإنسانية مع العاملين وصيانتها هو الأسلوب الأكثر إنتاجاً في مختلف المجالات والأنشطة ، كما أنه أثبت نجاحاً كبيراً في حقل القيادات التربوية والإدارية والعسكرية التي تناولتها التجارب والبحوث(خميس :1971م،ص170،169).

العلاقات بين العمداء والعاملين في الكليات الجامعية :

إن العميد بحكم مركزه في القيادة يكون عادة حلقة الاتصال الثانية في جميع العلاقات الجامعية وعلى قدر نجاحه في تكوين العلاقات الإنسانية السليمة بينه وبين من يعملون معه تكون العلاقة بين أفراد المجتمع الجامعي واضحة المعالم . والعامل

الأساسي في توطيد العلاقة بين العميد و العاملين هو شعور العميد بمحبتهم محبة صادقة، وإحساس العاملين بتدفق هذا الحب بغزارة في كل موقف من المواقف اليومية التي يتعرضون لها ، هذا الحب يجعلهم ينقادون للعميد بيسر وسهولة ومن ثم يتقبلون توجيهه وإرشاده لهم لما فيه مصلحة العمل وزيادة الإنتاج.

وينبغي أن تستند هذه العلاقة على الجانب السيكولوجي للفرد وتحرص على تطوير إمكاناته ، وتقدير مكانته واحترامه ، ودفعه نحو الإبداع والابتكار ، وتمكينه من تفهم مكونات مجتمعه ومقتضياته . وفي التفاعل مع أفراده وجماعاته من أجل تحديث البيئة المحلية ودفع التطور فيها إلى الإمام . وفي الوقت نفسه ينبغي أن تستند هذه العلاقة على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين وإعطائهم قدراً من الحرية الموجهة . بما يساعدهم على تطوير أنفسهم وتطوير مستوى أدائهم والارتفاع بمعنوياتهم وبمستوى العملية التعليمية ككل . ويجب أن يثبت في ذهن العميد دائماً أن الروح المعنوية في صفوف العاملين ضرورية، وأن من واجبه العمل على توفير الشعور بالأمن والاطمئنان بينهم وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم وفي قدرتهم المهنية (صلاح مصطفى : 1994م ، ص48).

ولا يمكن لإدارة الكلية الجامعية أن تنجح في مهمتها التعليمية إلا إذا استطاعت أن تكسب ثقة عامليها وتعاونهم وتحمسهم للعمل وتعاطفهم معها، وترتفع في معنوياتها ، وتحافظ علٰى هذا الارتفاع ، وتشركهم في تحمل المسئولية ، وتستفيد من أرائهم واقتراحاتهم وتوجيهاتهم وتوحد صفوفهم وبما أن العميد هو صاحب السلطة الأول فيها وممثلها الأساسي لدى الإدارة العليا بالجامعة فمن هنا يأتي دوره المتمثل في تحسين العلاقات العامة بين جميع العاملين في الكلية والمنتمين إليها من أعضاء هيئة التدريس ، والموظفين، والعمال والطلاب علاقات طيبة تؤدي بدورها إلى النهوض بالعملية التعليمية . (عمر : 1988م، ص274).

وهناك مجموعة من المبادئ التي تحكم العلاقة بين العميد والعاملين والأخذ بها ييسر على العميد مهمته ويوطد صلاته بالفرد ومن ثم يضمن إخلاصه في العمل

ويحصل على أفضل ما عنده ومن هذا المبادئ ما يلي :-

1- العميد عمله الإشراف والتوجيه، إلا أن هذا ينبغي ألا يغريه بالتعالي على الفرد ومحاولة السيطرة عليه ، بل يجب أن يعامله على أنه مواطن له نفس الحقوق التي له، وعليه نفس الواجبات ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه به علاقة زمالة في المهنة.

2- يجب أن يؤدي مسئولياته على أساس مهني، ويترفع عن الأمور الشخصية ويقيس أعمال الأفراد وتصرفاتهم بمقياس موضوعي.

3- يجب أن يعمل على تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين بالكلية.

4- يجب أن يقدر ما يبذله العاملون من جهود وما يحسنون من عمل ويؤمن بوجود فروق فردية بينهم في القدرات والاستعدادات، وعدم وضع كل منهم في العمل المناسب يحرم الكلية من الاستفادة منهم.

5- يجب أن يعمل على توفير كل ما يستطيع من أسباب الراحة الشخصية والنفسية للعاملين.

6- يجب أن يركز على نقاط الضعف بل يعمل على حفزهم لتصحيح أدائهم بدلاً من تصنيفهم ومعاقبتهم.

إن هذه المبادئ يمكن إن تجعل علاقات العميد بالفرد داخل الكلية علاقة سليمة تقوم على أساس سليم من العلاقات الإنسانية الصحيحة ولا تقوم على أساس استخدام السلطة وتصيد الأخطاء وتوجيه النقد، وانعدام التوجيه والإرشاد(محمد حامد : 1981م، ص48) .

مفهوم التنظيم الإداري :

التنظيم هو جزء من العملية الإدارية، ووردت عدة تعريفات للتنظيم منها، أن التنظيم عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل، ومواقع العمل، والأفراد، من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعّالة(مدني عبد القادر، 1416 : 194). والتنظيم عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن

طريقها وظائفهم، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة ، لتحقيق الأهداف المحددة و الخاصة بالمنشأة. وهو تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تفوض بها، وتفويض سلطة التنسيق بين الجهود(طه الحاج ،1404: 52).

وتتفق التعريفات المختلفة للتنظيم على إنه ذلك الإطار الذي يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة من أجل تحقيق الأهداف التي اتفق عليها أصلاً للمؤسسة، وعلى أن يتم العمل بشكل منسجم وتعاوني، توفر له البيئة والمناخ اللازمين ليعمل الجميع كفريق متعاون ومتكامل توجهه روح الإنجاز المشترك.

لذلك هنالك مفهومان للتنظيم أولهما أنه وظيفة أو نشاط يتعلق بتنسيق عمل بين مجموعة من الأفراد. والثاني في إطاره الضيق لتحديد وترتيب النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف مرسومة مسبقاً.

وهنالك المناخ التنظيمي والذي هو الجو العام في التعامل داخل التنظيم الإداري التربوي ، وهو تلك الشخصية التي تتميز بها المؤسسة التربوية من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها ، وطرق اتخاذ القرار فيها، إن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تتميز بها احدي المؤسسات (كلية أو نحوها) من غيرها،والتي تؤثر في سلوك الأفراد، وتكون نتائج عملية التفاعل بين العميد والعاملين في الكلية (أحمد إبراهيم ،2002: 171) .

وتؤثر في المناخ التنظيمي بالكلية مجموعة من العوامل أهمها :-

- الهيكل التنظيمي : وهو الوظائف المختلفة داخل الكلية ، والأفراد الذين يشغلونها ، ونوع الاتصالات داخله ، ونوع العلاقات كذلك . فكلما كان طابع العمل داخل الهيكل التنظيمي مركزياً كان تطبيق اللوائح والنظم بصورة حرفية . و كلما كان طابع العمل داخل الهيكل التنظيمي لامركزياً كان الاستقلال وحرية الرأي وكان المناخ التنظيمي طابعه الانفتاح والروح المعنوية العالية والثقة .

– وكذلك يؤثر على المناخ التنظيمي: طريقة العميد في تسيير العملية التعليمية التربوية داخل الكلية.

– الوسائل المستخدمة في إدارة المؤسسة: هل هي طرق مكررة، أم طرق متغيرة مثل تغير طرق الاتصالات، وإنزال التعميمات.

وللتنظيم مبادئ اتفق عليها علماء الإدارة والتنظيم المعاصرين، يمكن أن تكون أساساً لقياس التنظيم الجيد أهمها الآتي:

1- مبدأ وحدة الهدف : أي ينبغي أن يكون كل جزء في التنظيم تعبيراً عن الهدف الذي أنشئت من أجله الإدارة التعليمية .

2- مبدأ تقسيم العمل: أي يعهد بكل نوع من العمل إلى أقدر الأفراد ،حسب التخصصات .

3- مبدأ وحدة القيادة : تنحصر سلطة إصدار الأوامر من مصدر واحد ، أي لكل فرد رئيس واحد حتى لا تكون هنالك ازدواجية وارتباك .

4- مبدأ تناسب السلطة مع المسئولية : تحمل المسئولية لابد من أن يقابله الحق الرسمي في طلب العمل مع الآخرين ومحاسبتهم وهي السلطة .

5- مبدأ تدرج السلطة : ويعني نقل وتحويل السلطات من القمة إلى القاعدة ، حيث يؤدي هذا التدرج إلى معرفة كل فرد بواجباته ، ومسئولياته.

6- مبدأ تفويض السلطة : وهو يعني تنازل الإداري عن بعض سلطاته إلى مرؤوسيه ، هذا التفويض يساعد الإداري علي التفرغ للمهام الأساسية ، ويدرب العاملين ويزيد من مهاراتهم .

7- مبدأ نطاق الإشراف: يحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد، ويحكم هذا المبدأ المدى الذي يستطيع فيه الرئيس الاستمرار في الإشراف على مرؤوسيه دون أن يفقد القدرة على السيطرة الفعالة على سير أعمالهم.

8- مبدأ التوازن والمرونة : لابد من التوازن بين السلطة والمسئولية، أما المرونة فمطلوبة حتى يستطيع التنظيم أن يتجاوب ويتواءم مع المتغيرات.

إجراءات الدراسة الميدانية :-

منهج الدراسة :

استخدم الباحث في إجراء هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،ويقوم المنهج الوصفي على فحص ودراسة الموقف الذي يمثل المشكلة ومن ثم تحديد المشكلة ووضع التساؤلات لها وتسجيلها

مجتمع الدراسة :-

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بكلية التربية – جامعة أم درمان الإسلامية – ولم يشمل المجتمع فئة العمال – لطبيعة الدراسة – حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (82) فرداً (مكتب مراقب الكلية ، مارس 2009م) .

عينة الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار هذه العينة من الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية – جامعة أمدرمان الإسلامية. وبلغ حجم العينة (40) مفردة وهذا يمثل (48.8%) من مجتمع الدراسة.

وصف العينة :

فيما يلي نستعرض عينة الدراسة كما يلي :

الوظيفة :-

جدول رقم (1) يتناول الوظيفة لعينة الدراسة

الوظيفة	العدد	النسبة %
أستاذ	3	7.5
أستاذ مشارك	4	10
أستاذ مساعد	12	30
محاضر	4	10
مساعد تدريس	9	22.5
إداري	8	20
المجموع	40	100

من الجدول رقم (1) يتبين أن وظائف أفراد عينة الدراسة كالآتي :-

- (3) من أفراد العينة بدرجة أستاذ ، وهذا نسبته (7.5%) من عينة الدراسة .
- (4) من أفراد العينة بدرجة أستاذ مشارك، وهذا نسبته (10%) من عينة الدراسة.
- (12) من أفراد العينة بدرجة أستاذ مساعد، وهذا نسبته (30%) من عينة الدراسة.
- (4) من أفراد العينة بدرجة محاضر، وهذا نسبته (10%) من عينة الدراسة.
- (9) من أفراد العينة بدرجة مساعد تدريس، وهذا نسبته (22.5%) من عينة الدراسة.
- (12) من أفراد العينة إداريين ، وهذا نسبته (20%) من عينة الدراسة.

ومن الملاحظ أن معظم أعضاء هيئة التدريس بدرجة الأستاذ المساعد، والإداريين من ضمنهم مسجل الكلية ن ومراقب الكلية ، وموظفي الحسابات ، وموظفي الإشراف العام على الكلية

<u>الخبرة :-</u>

جدول رقم (2) يبين الخبرة لأفراد عينة الدراسة

سنين الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من (5) أعوام .	8	20
من (5) ـــــ أقل من 10	12	30
من (10) ـــــ (15) عام	5	12.5
أكثر من (15) عـــام	15	37.5
المجمـــوع	40	100

من الجدول (2) يتضح أن سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة كالآتي :-

- الذين خبرتهم اقل من (5) أعوام بلغ عددهم (8) أفراد ، بنسبة (20%) من عينة الدراسة .
- الذين خبرتهم من (5) أعوام إلى أقل من (10) ، بلغ عددهم (12) فرداً ، بنسبة (30%) من عينة الدراسة .
- الذين خبرتهم من (10) أعوام إلى (15) ، بلغ عددهم (5) أفراد ، بنسبة (12.5%) من عينة الدراسة .
- الذين خبرتهم أكثر من (15) عام ، بلغ عددهم (15) فرداً ، بنسبة (37.5%) من عينة الدراسة .

ويمكن ملاحظة أن في كلية التربية توجد خبرات طويلة ، حيث بلغ عدد الذين خبراتهم (10) سنوات وأكثر – (20) فرداً أي ما نسبته (50%) من عينة الدراسة.

العمر :-

جدول رقم (3) يوضح العمر لعينة الدراسة

العمر	العدد	النسبة %
أقـــل من (25) عـــام	4	10
من (25) ———— أقل من (35)	10	25
من (35) ———— أقل من (45)	16	40
(45) عام فأكثر	10	25
المجمـــوع	40	100

ومن الجدول رقم (3) يتبين أن أعمار أفراد عينة البحث كالآتي :-

- الذين أعمارهم أقل من (25) عاماً ، بلغ عددهم (4) أفراد ، بنسبة (10%)من عينة الدراسة.

- الذين أعمارهم من (25) إلى أقل من (35) عام ، بلغ عددهم (10) أفراد ، بنسبة (25%)من عينة الدراسة.

- الذين أعمارهم من (35) إلى أقل من (45) عام ، بلغ عددهم (16) فرداً ، بنسبة (40%)من عينة الدراسة.

- الذين أعمارهم من (45) عام فأكثر، بلغ عددهم (10) أفراد ، بنسبة (25%)من عينة الدراسة.

أداة الدراسة :

استخدمت الإستبانة ، كأداة رئيسة في هذه الدراسة لجمع البيانات (و الاستبانة هي عبارة عن إعداد قائمة من الأسئلة التي تتصل بموضوع الدراسة وتوزيعها على مجموعة ممن لهم خبرة ودراية بموضوع الدراسة) (عبد الرحمن عميرة ، 1986: 46) .

صدق وثبات الاستبانة :-

من ناحية صدق الاستبانة، تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين، أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، وجميعهم بدرجة أستاذ مساعد، وقد أوصى المحكمون ببعض التوصيات وأبدوا بعض الملاحظات، تم وضعها في الصيغة النهائية للإستبانة .

أما من ناحية الثبات فقد استخدم الباحث طريقة إعادة تطبيق الاختبار حيث طبقت الاستبانة على (15) فرداً، وبعد مرور ثلاثة أسابيع طبق الاستبيان مرة أخرى، ومن ثم تم حساب معامل الثبات بتطبيق معادلة الارتباط لبيرسون ، لتقييم كل من التطبيقين .حيث أن:

$$د = \frac{(س2 \times ص2)}{ن}$$

حيث أن : س2 = الدرجات المعيارية للاختبار الأول "س" .

ص2 = الدرجات المعيارية للاختبار الثاني "ص" .

ن = عدد الأفراد الذين حصلوا على تلك الدرجات .

وكانت ر = 368، وهي درجة ثبات مناسبة .

طريقة تحليل البيانات :-

استخدمت طريقة النسب المئوية لتحليل البيانات ، حيث تم تحويل إجابات عينة الدراسة إلى أرقام ، ومن ثم إلى مسائل رياضية بسيطة ، ثم إلى نسب مئوية لإجراء التحليل الإحصائي للأسئلة ، والخروج بنتائج الدراسة (عبد الله محسن :1404،ص 108) . واستخدم أسلوب تحليل النسب .

مناقشة و تفسير نتائج الدراسة الميدانية :-

جدول رقم (4) يبين إجابات عينة الدراسة حول واقع مستوى الروح المعنوية

رقم	العبـــــــــارة	خيارات الإجابة					
		موافق		غير متأكد		لا أوافق	
		العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة %
1	الروح المعنوية لأفراد التنظيم الإداري بالكلية عالية دائماً.	13	33	13	33	14	35
2	الجو العام داخل الكلية تسوده المودة والألفة .	28	70	7	17.5	5	12.5

3	نواجه كثير من الإحباطات في العمل .	14	35	7	17.5	19	47.5
4	الروتين يعم العمل .	18	45	2	5	20	50
5	الأسلوب التسلطي هو السائد .	4	10	8	20	28	70
6	نشعر بالتهميش و التجاهل داخل الكلية .	9	22.5	5	12.5	26	65
7	هنالك حواجز نشعر بها بين مجموعة العمل داخل الكلية	8	20	6	15	26	65
8	تقوم العلاقة بين الأفراد على المجاملة .	13	33	13	33	14	35
9	تقوم العلاقة بين الأفراد على الموضوعية .	18	45	9	22.5	13	33
10	نشعر بأن هنالك محاباة في التعامل معنا .	8	20	12	30	20	50
11	الجو العام غير مشجع على العمل .	8	20	8	20	24	60
12	هنالك تكبر من البعض .	14	35	8	20	18	45
13	نشعر بالانتماء الحقيقي للكلية .	30	75	6	15	4	10
14	لا نجد الحماس للعمل .	12	30	2	5	26	65
15	نركز على أداء واجبنا فقط .	16	40	2	5	22	55

16	لا نهتم بما يدور بالكلية	12	30	2	5	26	65
17	غير متفائلين لوضع أفضل بالكلية .	12	30	3	7.5	25	62.5
18	نشعر بأننا نعمل كفريق	26	65	2	5	12	30
19	هنالك وضوح في كل ما يدور حولنا في الكلية .	18	45	8	20	14	35

يتضح من الجدول (4) أن إجابات عينة الدراسة حول واقع مستوى الروح المعنوية للأفراد بالكلية كانت كالآـــي :-

1- في عبارة : أن الروح المعنوية لأفراد التنظيم الإداري بالكلية عالية دائماً ، وافق (13) من عينة الدراسة بنسبة (33%). وغير المتأكدين (13) بنسبة (33%) . أما الذين لم يوافقون فبلغ عددهم (14) فرداً بنسبة (35%)من أفراد العينة .

2- الجو العام داخل الكلية تسوده المودة والألفة . وافق (28) من عينة الدراسة بنسبة (70%). وغير المتأكدين (7) بنسبة (17.5%) . أما الذين لم يوافقون فبلغ عددهم (5) فرد بنسبة (12.5%)من أفراد العينة .

3- نواجه كثيراً من الإحباطات في العمل . وافق (14) من عينة الدراسة بنسبة (35%). وغير المتأكدين (7) بنسبة (17.5%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (19) فرداً بنسبة (47.5%)من أفراد العينة .

4- الروتين يعم العمل . وافق (18) من عينة الدراسة بنسبة (45%). وغير المتأكدين (2) بنسبة (5%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (20) فرد بنسبة (50%)من أفراد العينة .

5- الأسلوب التسلطي هو السائد . وافق (4) من عينة الدراسة بنسبة (10%). وغير المتأكدين (8) بنسبة (20%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (28) فرداً بنسبة (70%)من أفراد العينة .

6- نشعر بالتهميش و التجاهل داخل الكلية : وافق (9) من عينة الدراسة بنسبة

(22.5%). وغير المتأكدين (5) بنسبة (12.5%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (26) فرداً بنسبة (65%)من أفراد العينة .

7- هنالك حوافز نشعر بها بين مجموعة العمل داخل الكلية وافق (8) من عينة الدراسة بنسبة (20%). وغير المتأكدين (6) بنسبة (15%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (26) فرداً بنسبة (65%)من أفراد العينة .

8- تقوم العلاقة بين الأفراد على المجاملة وافق (13) من عينة الدراسة بنسبة (33%). وغير المتأكدين (13) بنسبة (33%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (14) فرداً بنسبة (35%)من أفراد العينة .

9- تقوم العلاقة بين الأفراد على الموضوعية : وافق (18) من عينة الدراسة بنسبة (45%). وغير المتأكدين (9) بنسبة (22.5%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (13) فرداً بنسبة (33%)من أفراد العينة .

10- نشعر بأن هنالك محاباة في التعامل معنا : وافق (8) من عينة الدراسة بنسبة (20%). وغير المتأكدين (12) بنسبة (30%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (20) فرداً بنسبة (50%)من أفراد العينة .

11- الجو العام غير مشجع على العمل . وافق (8) من عينة الدراسة بنسبة (20%). وغير المتأكدين (8) بنسبة(20%).أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (24) فرداً بنسبة (60%)من أفراد العينة

12- هنالك تكبر من البعض: وافق (14) من عينة الدراسة بنسبة (35%). وغير المتأكدين (8) بنسبة (20%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (18) فرداً بنسبة (45%)من أفراد العينة .

13- نشعر بالانتماء الحقيقي للكلية : وافق (30) من عينة الدراسة بنسبة (75%). وغير المتأكدين (6) بنسبة (15%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (4) فرداً بنسبة (10%)من أفراد العينة .

14- لا نجد الحماس للعمل : وافق (12) من عينة الدراسة بنسبة (30%). وغير المتأكدين (2) بنسبة (5%). أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (26) فرداً بنسبة (65%)

من أفراد العينة.

15- نركز على أداء واجبنا فقط : وافق (16) من عينة الدراسة بنسبة (40%). وغير المتأكدين (2) بنسبة (5%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (22) فرداً بنسبة (55%) من أفراد العينة .

16- لا نهتم بما يدور بالكلية : وافق (12) من عينة الدراسة بنسبة (30%). وغير المتأكدين (2) بنسبة (5%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (26) فرداً بنسبة (65 %) من أفراد العينة .

17- غير متفائلين لوضع أفضل بالكلية : وافق (12) من عينة الدراسة بنسبة (30%). وغير المتأكدين (3) بنسبة (7.5%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (25) فرداً بنسبة (62.5%)من أفراد العينة .

18- نشعر بأننا نعمل كفريق : وافق (26) من عينة الدراسة بنسبة (65%). وغير المتأكدين (2) بنسبة (5%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (12) فرداً بنسبة (30%) من أفراد العينة .

19- هنالك وضوح في كل ما يدور حولنا في الكلية : وافق (18) من عينة الدراسة بنسبة (45%). وغير المتأكدين (8) بنسبة (20%) . أما الذين لم يوافقوا فبلغ عددهم (14) فرداً بنسبة (35%)من أفراد العينة .

جدول رقم (5) يبين إجابات عينة الدراسة حول العوامل

التي تساهم في انخفاض الروح المعنوية للأفراد بالكلية

رقم	العبـــــــــــــارة	خيارات الاجابة					
		موافق		غير متأكد		لا أوافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	عدم تهيئة بيئة العمل بالكلية .	20	50	2	5	18	45
2	عدم تبصير الأفراد بالهدف العام للأعمال المختلفة .	24	60	4	10	12	30
3	عدم إتاحة فرصة الاتصال الشخصي بين العاملين .	18	45	4	10	18	45
4	عدم معالجة مشكلات العمل .	15	37.5	8	20	17	42.5
5	تجاهل شكاوي العاملين .	20	50	7	17.5	13	33
6	عدم الاهتمام بالجانب المعنوي للعاملين .	20	50	5	12.5	15	37.5
7	غموض القرارات الصادرة .	16	40	6	15	18	45
8	التطبيق الحرفي للوائح .	18	45	6	15	16	40
9	عدم تسهيل فرص الترقية للمستحقين	20	50	10	25	10	25
10	حجب المعلومات عن العاملين .	22	55	8	20	10	25
11	عدم تقدير جهود العاملين .	22	55	2	5	16	40
12	عدم إخطار الأفراد بالتقويم الجامعي قبل فترة كافية .	16	40	2	5	22	55
13	عدم وضع اعتبار للفروق الفردية بين العاملين .	26	65	4	10	10	25

يتبين من الجدول (5) أن إجابات عينة الدراسة عن العوامل التي تساهم في خفض الروح المعنوية للأفراد بالكلية ، حيث كانت الإجابات كالآتي :-

1- عدم تهيئة بيئة العمل بالكلية .أجاب بالموافقة (20) من أفراد العينة ، بنسبة (50%) . والذين أجابوا بأنهم غير المتأكدين بلغ عددهم (2) بنسبة (5%)من أفراد العينة. أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (18) بنسبة (45%) من عينة الدراسة.

2- عدم تبصير الأفراد بالهدف العام للأعمال المختلفة . .أجاب بالموافقة (24) من أفراد العينة ، بنسبة (60%) . والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (4) بنسبة (10%) من أفراد العينة . أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (12) بنسبة (30%) من عينة الدراسة.

3- عدم إتاحة فرصة الاتصال الشخصي بين العاملين . .أجاب بالموافقة (18) من أفراد العينة ، بنسبة (45%) . والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (4) بنسبة (10%)من أفراد العينة . أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (18) بنسبة (45%) من عينة الدراسة

4- عدم معالجة مشكلات العمل . .أجاب بالموافقة (15) من أفراد العينة ، بنسبة (37.5%). والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (8) بنسبة (20%) من أفراد العينة. أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (17) بنسبة (42.5%) من عينة الدراسة .

5- تجاهل شكاوي العاملين . .أجاب بالموافقة (20) من أفراد العينة ، بنسبة (50%) . والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (7) بنسبة (17.5%)من أفراد العينة أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (13) بنسبة (33%) من عينة الدراسة .

6- عدم الاهتمام بالجانب المعنوي للعاملين . .أجاب بالموافقة (20) من أفراد العينة بنسبة (50%) . والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (5) بنسبة (12.5%)من أفراد العينة . أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (15) بنسبة (37.5%) من عينة الدراسة .

7- غموض القرارات الصادرة . .أجاب بالموافقة (16) من أفراد العينة ، بنسبة

(40%) . والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (6) بنسبة (15%) من أفراد العينة . أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (18) بنسبة (45%) من عينة الدراسة .

8- التطبيق الحرفي للوائح . .أجاب بالموافقة (18) من أفراد العينة ، بنسبة (45%) والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (6) بنسبة (15%) من أفراد العينة . أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (16) بنسبة (40%) من عينة الدراسة .

9- عدم تسهيل فرص الترقية للمستحقين . .أجاب بالموافقة (20) من أفراد العينة ، بنسبة (50%) . والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (10) بنسبة (25%)من أفراد العينة . أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (10) بنسبة (25%) من عينة الدراسة .

10- حجب المعلومات عن العاملين . .أجاب بالموافقة (22) من أفراد العينة ، بنسبة (55%) . والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (8) بنسبة (20%) من أفراد العينة . أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (10) بنسبة (25%) من عينة الدراسة .

11- عدم تقدير جهود العاملين. أجاب بالموافقة (22) من أفراد العينة، بنسبة (55%). والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (2) بنسبة (5%) من أفراد العينة. أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (16) بنسبة (40%) من عينة الدراسة.

12- عدم إخطار الأفراد بالتقويم الجامعي قبل فترة كافية . .أجاب بالموافقة (16) من أفراد العينة ، بنسبة (40%) . والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (2) بنسبة (5%)من أفراد العينة . أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (22) بنسبة (55%) من عينة الدراسة .

13- عدم وضع اعتبار للفروق الفردية بين العاملين . .أجاب بالموافقة (26) من أفراد العينة ، بنسبة (65%) . والذين أجابوا بأنهم غير متأكدين بلغ عددهم (4) بنسبة (10%)من أفراد العينة . أما الذين لا يوافقون على ذلك فعددهم (10) بنسبة (25%) من عينة الدراسة.

جدول رقم(6) يوضح إجابات عينة الدراسة حول العوامل التي يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد بالكلية

رقم	العبـــــــارة	خيارات الاجابة					
		موافق		غير متأكد		لا أوافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين .	28	70	10	25	2	5
2	الموضوعية فى التحفيز .	28	70	5	12.5	7	17.5
3	العدل في توزيع الأعمال والواجبات .	30	75	5	12.5	5	12.5
4	مراعاة الأهداف الخاصة بالأفراد .	30	75	5	12.5	5	12.5
5	اعطاء الأفراد حقوقهم المادية بصورة فورية .	30	75	5	12.5	5	12.5
6	اعطاء الأفراد حقوقهم المعنوية بصورة فورية .	35	78.5	1	2.5	4	10
7	الوضوح في التعامل مع الأفراد .	30	75	6	15	4	10
8	الاهتمام بالحوافز المالية .	27	67.5	8	20	5	12.5
9	العدالة في المحاسبة .	30	75	5	12.5	5	12.5
10	أن يشارك الأفراد في اتخاذ القرار .	30	75	5	12.5	5	12.5
11	أن يشارك الأفراد في تحمل المسئولية (واجباتهم) .	35	87.5	4	10	1	2.5
12	الاستماع إلى شكاوي و مظالم العاملين .	35	87.5	3	7.5	2	5
13	ترفع المسئول عن الأمور الشخصية .	27	67.5	6	15	7	17.5
14	قياس الأعمال بمقياس موضوعي .	30	75	5	12.5	5	12.5
15	عدم التركيز على نقاط الضعف لدى العاملين .	30	75	6	15	4	10
16	الاهتمام بالجانب الاجتماعي .	35	87.5	1	2.5	4	10
17	اشراك العاملين في اختيار الاسلوب الإداري المناسب للأداء .	28	70	3	7.5	9	22.5

يتبين من الجدول رقم (6) أن إجابات عينة الدراسة عن العوامل التي يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد بالكلية ، حيث كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كالآتي :-

1- الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين : (28) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (70%) . و(10) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (25%) . و(2) من أفراد العينة لا يوافقون ، بنسبة (5%) .

2- الموضوعية في التحفيز : (28) من إفراد العينة موافقون ، بنسبة (70%) . و(5) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (12.5%) . و(7) من أفراد العينة لا يوافقون ، بنسبة (17.5%) .

3- العدل في توزيع الأعمال والواجبات : (30) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (75%) . و(5) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (12.5%) . و(5) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (12.5%) .

4- مراعاة الأهداف الخاصة للأفراد: (30) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (75%) . و(5) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (12.5%) . و(5) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (12.5%)

5- إعطاء الأفراد حقوقهم المادية بصورة فورية: (30) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (75%) . و(5) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (12.5%) . و(5) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (12.5%) .

6- إعطاء الأفراد حقوقهم المعنوية بصورة فورية : (35) من افراد العينة موافقون بنسبة (78.5%) . و(1) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (2.5%) . و(4) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (10%) .

7- الوضوح في التعامل مع الأفراد : (30) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (75%) . و(6) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (15%) . و(4) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (10%) .

8- الاهتمام بالحوافز المالية: (27) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (67.5%) . و(8) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (20%) . و(5) من أفراد العينة

لايوافقون ، بنسبة (12.5%) .

9- العدالة في المحاسبة : (30) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (75%) . و(5) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (12.5%) . و(5) من أفراد العينة لايوافقون، بنسبة (12.5%) .

10- أن يشارك الأفراد في اتخاذ القرار: (30) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (75%) . و(5) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (12.5%) . و(5) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (12.5%) .

11- أن يشارك الأفراد في تحمل المسئولية (واجباتهم): (35) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (78.5%) . و(4) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (10%) . و(1) من أفراد العينة لايوافقون بنسبة (2.5%) .

12- الاستماع إلى شكاوي و مظالم العاملين: (35) من أفراد العينة موافقون بنسبة (87.5%) و(3) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (7.5%) . و(2) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (5%) .

13- ترفع المسئول عن الأمور الشخصية : (27) من أفراد العينة موافقون بنسبة (67.5%) . و(6) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (15%) . و(7) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (17.5%) .

14- قياس الأعمال بمقياس موضوعي : (30) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (75%) . و(5) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (12.5%) . و(5) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (12.5%) .

15- عدم التركيز على نقاط الضعف لدى العاملين: (30) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (75%) . و(6) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (15%) و(4) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (10%) .

16- الاهتمام بالجانب الاجتماعي: (35) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (87.5%) . و(1) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (2.5%) . و(4) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (10%) .

17- إشراك العاملين في اختيار الأسلوب الإداري المناسب للأداء: (28) من أفراد العينة موافقون ، بنسبة (70%) . و(3) من أفراد العينة غير متأكدين ، بنسبة (7.5%) . و(9) من أفراد العينة لايوافقون ، بنسبة (22.5%) .

نتائج الدراسة :

أولاً : فيما يتعلق بمستوى الروح المعنوية ، كانت النتائج كالآتي :-

أ- وافق أفراد العينة على الآتي :

1- أن العاملين يشعرون بالانتماء الحقيقي للكلية . (75%) من أفراد العينة يوافقون على ذلك .

2- الجو العام داخل الكلية تسوده المودة والألفة . ويوافق على ذلك (70%) من عينة الدراسة .

3- يشعر العاملون بأنهم يعملون كفريق عمل . ويوافق على ذلك (65%) من عينة الدراسة.

ب- ولم يوافق أفراد العينة على الآتي :

1- الأسلوب التسلطي هو السائد .لم يوافق على ذلك (70%) من أفراد عينة الدراسة.

2- نشعر بالتهميش والتجاهل داخل الكلية . لم يوافق على ذلك(65%) .

3- هنالك حواجز نشعر بها بين مجموعة العمل داخل الكلية. لم يوافق على ذلك(65%) .

4- لا نجد الحماس للعمل . لم يوافق على ذلك(65%) .

5- لا نهتم بما يدور بالكلية . لم يوافق على ذلك(65%) .

6- غير متفائلين لوضع أفضل بالكلية . لم يوافق على ذلك(62.5%) .

7- الجو العام غير مشجع على العمل . لم يوافق على ذلك(60%) .

8- نشعر بأن هنالك محاباة في التعامل معنا . لم يوافق على ذلك(50%) .

9- الروتين يعم العمل . لم يوافق على ذلك(50%) .

ثانياً : أما فيما يختص بالعوامل التي تساهم في انخفاض الروح المعنوية للأفراد بالكلية، نجد أن من أهم هذه العوامل مرتبة ترتيباً تنازلياً الآتي :-

1- عدم وضع اعتبار للفروق الفردية بين العاملين .

2- عدم تبصير الأفراد بالهدف العام للأعمال المختلفة .

3- عدم تقدير جهود العاملين .

4- حجب المعلومات عن العاملين .

5- عدم تهيئة بيئة العمل بالكلية .

6- تجاهل شكاوي العاملين .

7- عدم الاهتمام بالجانب المعنوي للعاملين .

8- عدم تسهيل فرص الترقية للمستحقين .

9- ومن العوامل التي تساهم في خفض الروح المعنوية ، حسب رأى أفراد العينة، هو عدم اخطار الأفراد بالتقويم الجامعي قبل فترة كافية .

__ثالثاً__ : **ومن أهم العوامل التي يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد بالكلية** ، مرتبة ترتيبا تنازلياً، الآتي :

1- إعطاء الأفراد حقوقهم المعنوية بصورة فورية .

2- أن يشارك الأفراد في تحمل المسئولية (واجباتهم) .

3- الاستماع إلى شكاوي و مظالم العاملين .

4- الاهتمام بالجانب الاجتماعي .

5- العدل في توزيع الأعمال والواجبات .

6- مراعاة الأهداف الخاصة للأفراد .

7- إعطاء الأفراد حقوقهم المادية بصورة فورية .

8- الوضوح في التعامل مع الأفراد .

9- العدالة في المحاسبة .

10- أن يشارك الأفراد في اتخاذ القرار .

11- قياس الأعمال بمقياس موضوعي .

12- عدم التركيز على نقاط الضعف لدى العاملين .

13- إشراك العاملين في اختيار الأسلوب الإداري المناسب للأداء .

14- الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين .

15- الموضوعية في التحفيز .

16- الاهتمام بالحوافز المالية .

17- ترفع المسئول عن الأمور الشخصية .

التوصيات :

1- على المسئول في التنظيم الإداري التربوي أن يسعى دائماً ليجعل الروح المعنوية للعاملين عالية مرتفعة ، لما لها من أهمية في الأداء والعلاقات الإنسانية .

2- نوصى بأن تقوم العلاقة بين العاملين على الموضوعية لا على الشخصية والمجاملة.

3- أن يسود التواضع بين الأفراد في التنظيم التربوي .

4- دعم صفة الوضوح في التعامل ، وفي اتخاذ القرارات .

5- إتاحة الاتصال الشخصي بين العاملين .

6- الإسراع في معالجة مشكلات العمل في التنظيم الإداري التربوي.

7- أن تراعى ظروف العاملين عند تطبيق القرارات ، قدر الإمكان .

8- أن يكون هنالك نظام حوافز ثابت يراعي المساواة والعدالة بين العاملين .

9- أن يترفع المسئول (و العاملين) عن الأمور الشخصية مراعين مصلحة العمل (و مرضاة الله تعالى) .

10- أن يتم إشراك العاملين في اختيار أسلوب الأداء الإداري ما أمكن ذلك .

16- الاهتمام بالحوافز المالية.

17- ترفع المسئول عن الأمور الشخصية.

<u>التوصيات :</u>

1- على المسئول في التنظيم الإداري التربوي أن يسعى دائماً ليجعل الروح المعنوية للعاملين عالية مرتفعة ، لما لها من أهمية في الأداء والعلاقات الإنسانية .

2- نوصى بأن تقوم العلاقة بين العاملين على الموضوعية لا على الشخصية والمجاملة.

3- أن يسود التواضع بين الأفراد في التنظيم التربوي .

4- دعم صفة الوضوح في التعامل ، وفي اتخاذ القرارات .

5- إتاحة الاتصال الشخصي بين العاملين .

6- الإسراع في معالجة مشكلات العمل في التنظيم الإداري التربوي.

7- أن تراعى ظروف العاملين عند تطبيق القرارات ، قدر الإمكان .

8- أن يكون هنالك نظام حوافز ثابت يراعي المساواة والعدالة بين العاملين .

9- أن يترفع المسئول (و العاملين) عن الأمور الشخصية مراعين مصلحة العمل (و مرضاة الله تعالى) .

10- أن يتم إشراك العاملين في اختيار أسلوب الأداء الإداري ما أمكن ذلك .

المصادر و المراجع :-

أولاً : المصادر :-

1- القرآن الكريم .

الثاني : المراجع :-

1. أحمد بستان وحسن جميل طه ،(1987م.) مدخل إلى الإدارة التربوية ، ط1 ، دار القلم ، الكويت

2. جبريل جراي ، (1988م) الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، ترجمة ، وليد عبد اللطيف هوانه ، مراجعة حسين علوي معهد الإدارة العامة ، الرياض.

3. خميس السيد إسماعيل (1971م) ، القيادة الإدارية (دراسة نظرية مقارنة) عالم الكتب ، القاهرة.

4. زكي محمد هاشم (1986م) ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات ذات السلاسل الكويت .

5. صالح الشبكشي (1969م) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة .

6. صلاح الشنواني(1992م) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .

7. صلاح عبد الحميد مصطفى (1994م) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ .

8. صلاح عبدالحميد مصطفى (1986م) ، ونجاة عبد الله النابه ، الإدارة التربوية (مفهومها ونظرياتها ووسائلها) ، دار القلم ، الإمارات العربية المتحدة .

9. عبدالرحمن العيسوي (د . ت) ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية .

10. عبد المجيد شيحه (1986م) ، توزيع السلطة في كلية التربية بالمنوفية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء الكلية ، دراسات تربوية ، الجزء الثاني .

11. عبد المؤمن فرج الفقي ،(1994م) الإدارة المدرسية المعاصرة ، جامعة قابوس، بنغازي.

12. علي السلمي ،(1980م) السلوك التنظيمي ، ط2 ، مطبعة جامعة القاهرة .

13. عمر محمد التومي الشيباني (1988م)، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع ، طرابلس ، ليبيا .

14. لطفي أحمد ، (1981م) دراسات في تطوير التعليم في الوطن العربي ، دار المريخ ، الرياض ،.

15. محمد حامد الأفندي (1981م)، الإشراف التربوي ، مكتبة الفلاح ، الكويت.

16. محمد مصطفى زيدان (د. ت)، الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية ، دار المجمع العلمي

17. محمد منير مرسي ، (1986م) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ،عالم الكتب.

18. مختار حمزة ، خليل رسمية (1982م) ، السلوك الإداري ، دار المجمع العلمي، جدة

19. مدني عبد القادر علاقي ،(1981م) الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط1، تهامة للنشر والتوزيع ، جدة .

20. منصور فهمي،(1982م) الإنسان والإدارة ، ط1،دار النهضة العربية ، القاهرة .

21. مهدي حسن زويلف،(1982م) علم النفس الإداري ومحددات السلوك ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن .

22. نواف سالم كنعان، (1999م) القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن .

23. هشام محمد مدني (1996م) ، الروح المعنوية ، مقالة منشورة ، التجارة العدد432 ، جدة.

24. يعقوب نشوان ،(1986م) الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، ط2 ،دار الفرقان ، عمان ، الأردن .

25. نفيسة باشري ،(1987م) العلاقات الإنسانية ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ،.

26. عبد الرحمن عميره (1986) أضواء على البحث والمصادر ، دار الجيل ط4 ، بيروت.

27. ديوبولدب ، وفان دالين (1985م) مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة كديل نوفل وآخرون ،مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

28. أحمد إبراهيم (2002م) إدارة الأزمات التعليمية في المدارس ، دار الفكر ، القاهرة .

29. طه الحاج الياس، الإدارة التربوية والقيادة،مفاهيمها_ وظائفها_ نظرياتها،عمان ،مكتبة الأقصى،ط 1410هـ.